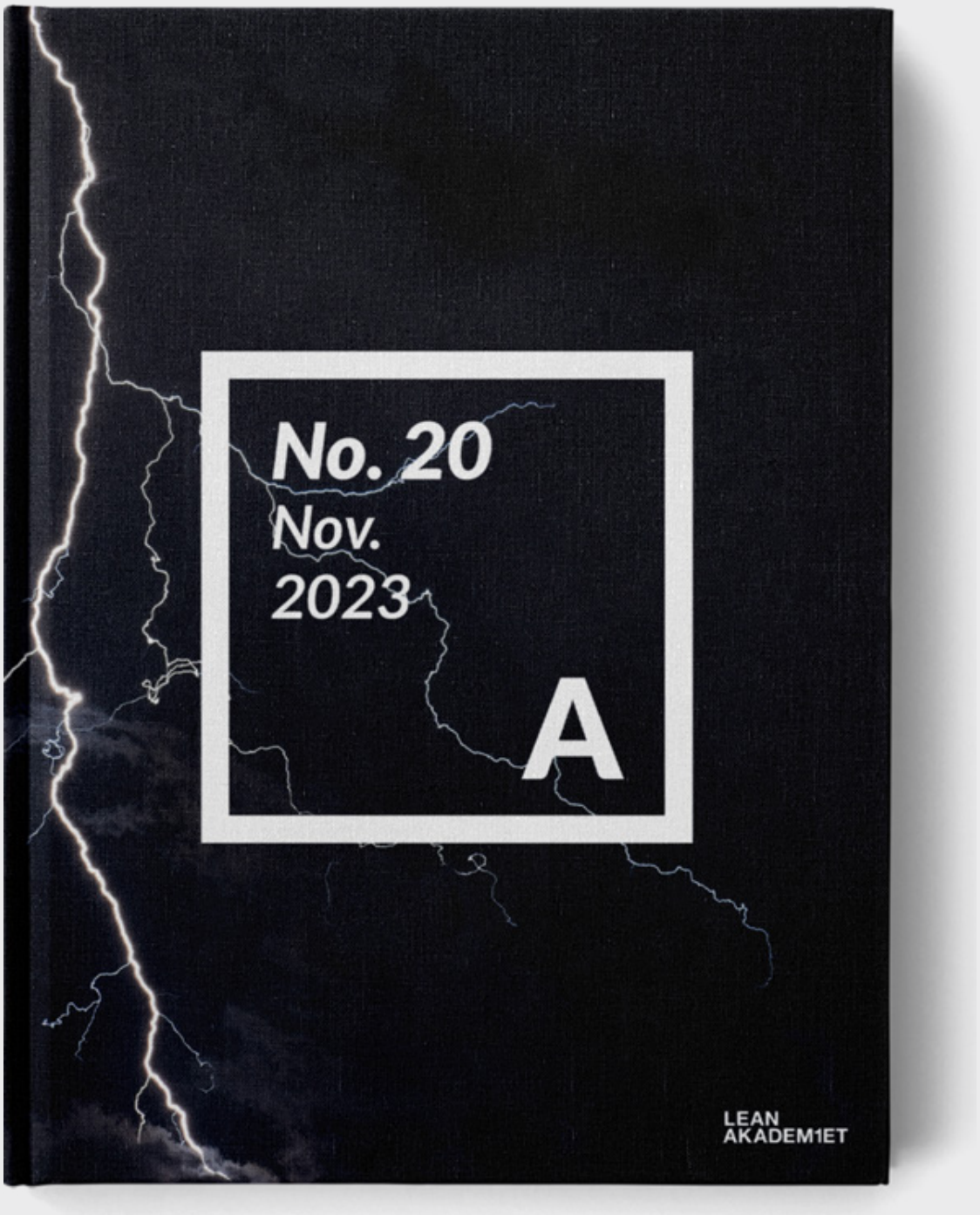
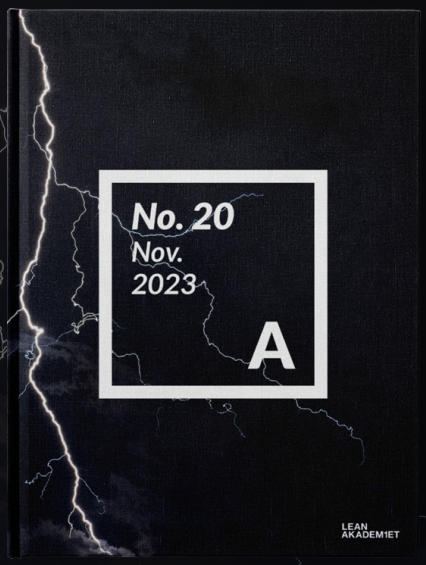
© 2023
Lean Akademiet



LØBENDE FORBEDRINGER
#KAIZEN-EVENTS, #KATA-COACHING



30 NOVEMBER 2023

TOYOTA KATA SOM KAIZEN BLITZ

Vi har i Lean Akademiet over en længere periode oplevet, hvordan ledelse og kultur spiller en stadig større rolle, når virksomheder skal opnå markante og vedholdende resultater med deres Lean arbejde.



MORTEN FRIIS JACOBSEN

Morten har hjulpet både private og offentlige organisationer med at skabe varige forbedringer og kulturændringer.

30 NOVEMBER 2023

Morten Friis Jacobsen har helliget sig Toyota Kata, og metoden indgår i alt, hvad han foretager sig - i større eller mindre grad. Toyota Kata repræsenterer det meget langsigtede træk, hvor netop kulturskabelsen er den bærende kraft i udviklingen.

Der er derimod ikke meget, der taler for kulturskabelse i en Kaizen Blitz. Værktøjet er fremragende, når et team arbejder mod et specifikt mål i en meget kort og intensiv periode, men i et forbedrings-/udviklingsperspektiv er det ikke effektivt. Det er hverken vedholdende eller bæredygtigt - i bedste fald oplever hvert procesområde 2-3 'bursts'.

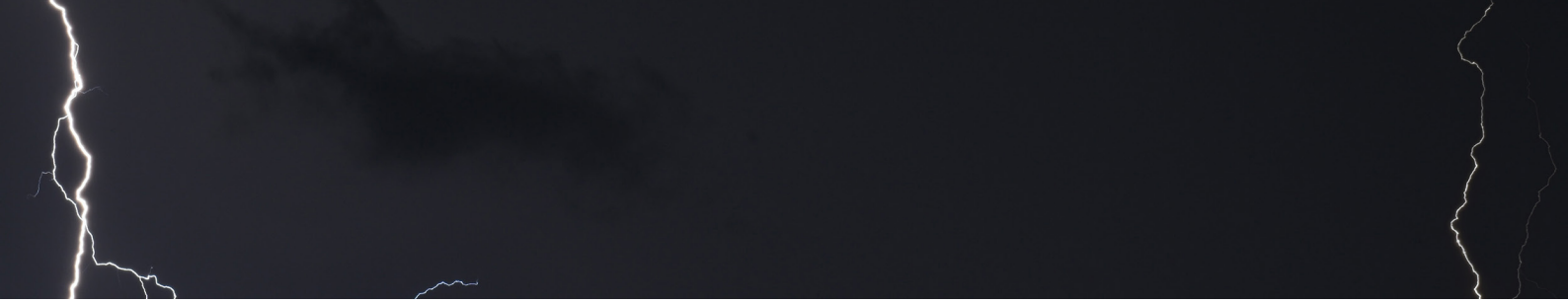
Set i lyset af dette kan overskriften være både tvetydig og modstridende. Daglige, systematiske forbedringer er langt mere effektive end lejlighedsvise events. Det er indiskutabel – på den lange bane!

Desværre kan det som konsulent være svært at forene langsigtede strategier med den virkelighed, vi står overfor. Danske virksomheder, som gentagende gange har fejlet i deres tilgang til Lean med den dyrebare konsekvens, at udviklingen er gået i stå. Støvet har lagt sig over forbedringstavlerne, og kælderens mange ruller af brunt papir vidner om en fortid med værdistrømsanalyser og potentialer, der aldrig blev indfriet.

Når en organisation ikke har kunne løfte sit niveau i lang tid, så bliver de bange for kraftprøven i et langsigtet projekt. Kan man overkomme det? Kan man overhovedet komme i gang? Kan inertien etableres? Er der momentum til at få det kickstartet?

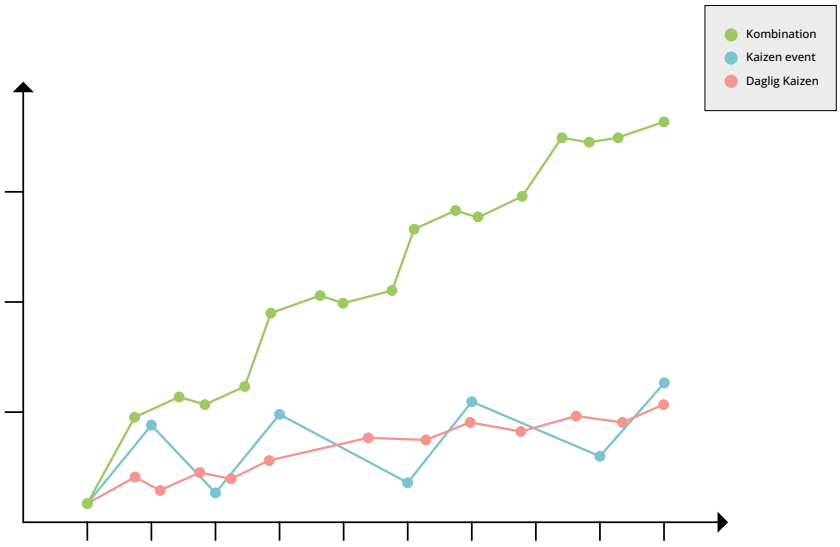
Det er en nervøs energi, der kommer – og den energi skal vi bruge i et tilløb!

5 dage - det er alt, hvad der skal til. Vi benytter Toyota Kata i en Kaizen Blitz. En kortsigtet metode til at skabe momentum og synliggøre potentiale. Der er tale om en meget minimalistisk tilgang til kulturskabelse.



Kaizen Blitz - eller Kaizen Event

En Kaizen Blitz, også kendt som Rapid Improvement Event eller Kaizen Event, er en kortvarig, intensiv indsats for at opnå betydelige forbedringer inden for en begrænset tidsramme. Strukturen af en Kaizen Blitz kan variere afhængigt af organisationens behov og det specifikke område, der skal forbedres. Der er ikke noget manuskript på disse koncepter, men her er, hvad vi har gjort:



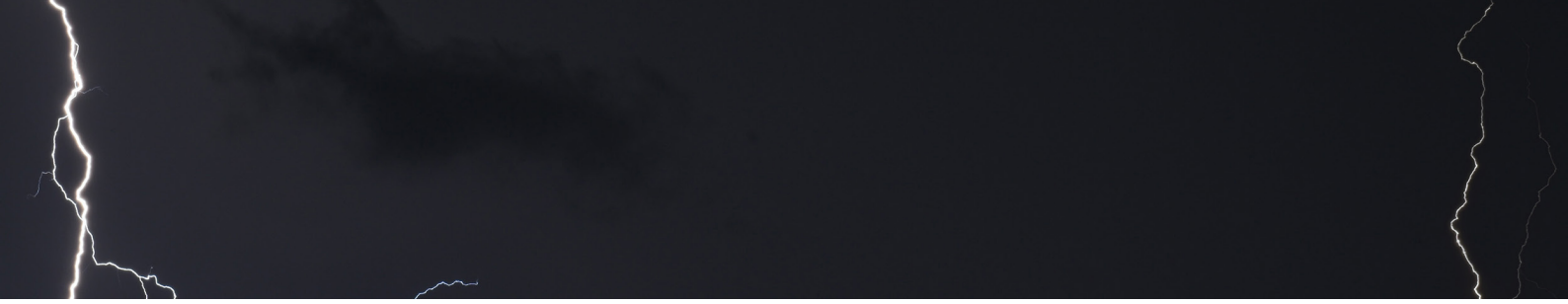
Figur 1 - Kaizen Blitz
Også kendt som Rapid Improvement Event eller Kaizen Event, er en kortvarig, intensiv indsats for at opnå betydelige forbedringer inden for en begrænset tidsramme.

Forberedelse:

- Sæt en retning: Definér en udfordring (Challenge), som klart definerer, hvad målet med Kaizen Blitz'en er. Dette kunne være at optimere output gennem bedre gennemløbstid, forbedret kvalitet eller øget oppetid.
- Vælg Team: Sæt et tværfunktionelt team sammen, der har relevant viden om processen, der skal forbedres.
- Planlægning: Udarbejd en grundig analyse af den nuværende situation (Current Condition), med sætligt fokus på at få beskrevet tilstanden i forhold til den overordnede udfordring fra pkt.1. Udvælg herefter det område i den nuværende situation, som skal starte forbedringsarbejdet. Målsæt dette fokusområde som et delmål (Target condition) med en defineret deadline. Her er tidsplanen vigtig, så der skal være en plan for, hvordan Kaizen Blitz'en vil blive gennemført.

Aktiv gennemførelse:

- Opstartsmøde: Start med et kickoff-møde, der inkluderer en introduktion til Improvement Kata principperne. Præsentér så retningen, nu-situatio-



nen samt tidsplanen med krystalklare forventninger til teamet.
- Analyse: Brug teamet til at analysere årsager til den forskel, der har vist sig mellem nuværende tilstand og målsætningen for det identificerede nøgleområde for forbedring. Involvér teamet i brainstorming for at generere ideer og udvikle hypoteser til identificerede problemer eller flaskehalse.

Eksperimentér med læring:

- Prioritering: Brug Coaching Kata til at guide teamet i at prioritere løsninger baseret på eksperimenter og deres forventede effekt.
- Eksperimentér: Gennemfør eksperimenter som en del af Improvement Kata. Brug coaching for at støtte teamet i at tilpasse og justere deres tilgang. Fokusér på at få læringen fra ét eksperiment brugt til at definere et nyt.

Opfølgning og kontrol:

- Måling af Resultater: Evaluér og mål de opnåede resultater i forhold til de opstillede delmål.
- Læringspunkter: Identificér og dokumentér læringer fra eksperimenterne. Brug Coaching Kata for at styrke den kontinuerlige læringsproces.
- Fastholdelse: Udvikl standarder og procedurer for at sikre, at forbedringerne opretholdes over tid. Husk at opdatere nu-situationen med de nye tiltag.

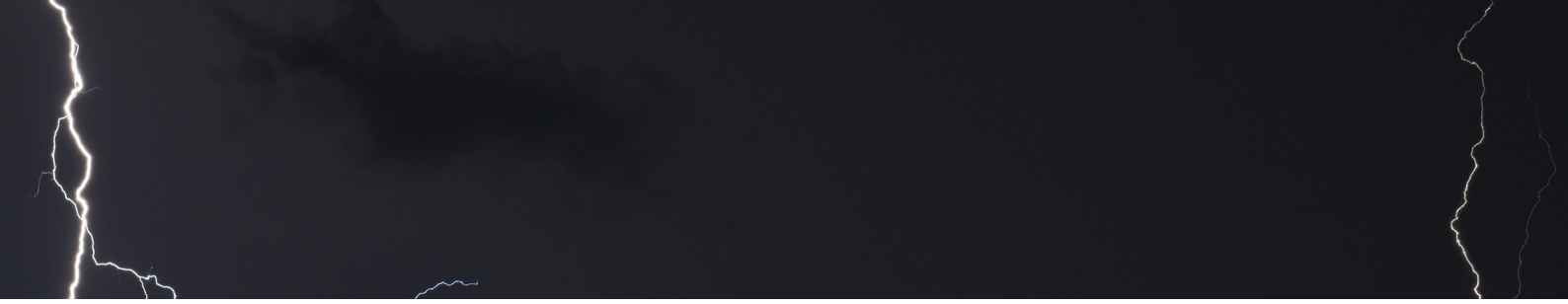
Afslutning og fejring:

- Afslutningsmøde: Hold et afsluttende møde ved at bruge Coaching Kata-principperne til at reflektere over læringer og fejre succeserne.
- Fejring: Fejr ikke kun opnåede resultater, men også læringen og udviklingen af teamet gennem processen.
- Denne tilgang integrerer Improvement Kata og Coaching Kata som en del af Kaizen Blitz-strukturen og understreger betydningen af kontinuerlig læring, eksperimentering og justering af processer for at opnå og opretholde forbedringer over tid.
- Husk, at nøglen til succes er aktiv deltagelse fra teamet. En blitz består af en lang række hurtige læringseksperimenter udført af teamet og bruges som en kick-starter mod en kultur med kontinuerlig forbedring.

Toyota Kata som Kaizen Blitz - kickstart en forandring

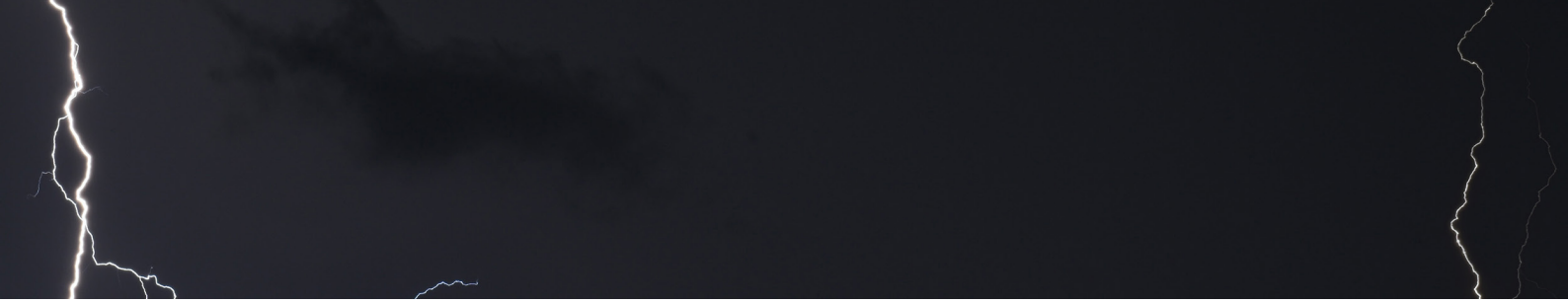
Når man bruger Toyota Kata som Kaizen Blitz, er der hovedsagligt fokus på at involvere medarbejderne i beslutningerne og generere begejstring. Det er vigtigt at demonstrere, at forandringer ikke behøver at blive etableret igennem lange implementeringsforløb. Formålet her er netop at skabe en følelse af fremdrift!

Gennem vores arbejde med Toyota Kata har vi oplevet, hvordan Kaizen Blitz kan være det helt rigtige værktøj til at kickstarte en længere rejse. Det kan være den eneste rigtige metode til at angribe en ustabil proces, og det kan være den bedste metode til at opnå hurtige,



markante resultater. Vi har bare glemt noget essentielt i vores tilgang til Blitzen – nemlig den transformationsfase, der skal gøre events til daglige rutiner. Her er Toyota Kata som Kaizen Blitz svaret.

Få faglig viden og lad dig inspirere i vores **LA Library**



Figur 1 - Kaizen Blitz

Også kendt som Rapid Improvement Event eller Kaizen Event, er en kortvarig, intensiv indsats for at opnå betydelige forbedringer inden for en begrænset tidsramme.

